

УДК 352.07:37

DOI: 10.31673/2786-7412.2025.040707

Ганна КУЗЬМЕНКО

доктор філософії в галузі публічного
управління та адміністрування, доцент,
доцент кафедри публічного адміністрування
Міжрегіональна Академія управління персоналом, Київ
ORCID: 0000-0003-0672-7633
e-mail: ann.kuzmenko96@gmail.com

Hanna KUZMENKO

PhD in Public Management and Administration,
Associate Professor of the Department of Public Administration,
Interregional Academy of Personnel Management, Kyiv
ORCID: 0000-0003-0672-7633
e-mail: ann.kuzmenko96@gmail.com

**КОНСУЛЬТАЦІЙНО-АНАЛІТИЧНА ПІДТРИМКА ОМС У
ПИТАННЯХ БЕЗПЕЧНОГО ОСВІТНЬОГО СЕРЕДОВИЩА**

**CONSULTATION AND ANALYTICAL SUPPORT TO LSG ON ISSUES
OF A SAFE EDUCATIONAL ENVIRONMENT**

Анотація. У статті здійснено теоретичне й практичне обґрунтування сутності консультативно-аналітичної підтримки органів місцевого самоврядування у сфері безпечного освітнього середовища в умовах трансформації системи публічного управління. Визначено, що ефективне забезпечення безпеки освітнього простору потребує не лише адміністративних рішень, а й системного аналітичного супроводу, який охоплює збирання, оброблення та інтерпретацію інформації для стратегічного планування, моніторингу ризиків і прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Доведено, що консультативно-аналітична підтримка є інструментом реалізації державної політики у сфері освіти, який поєднує аналітичну, нормативно-правову, комунікаційну та гуманітарну складові, сприяючи формуванню культури довіри, відповідальності й прозорості у взаємодії влади та громади. Акцентовано увагу на значенні нормативної бази, зокрема Законів України «Про освіту», «Про місцеве самоврядування в Україні» та Концепції «Нова українська школа», які визначають правові рамки діяльності органів місцевого самоврядування у сфері освітньої безпеки. Підкреслено, що розвиток консультативно-аналітичної підтримки на місцевому рівні дозволяє не лише підвищити управлінську спроможність громад, а й створити умови для запровадження цифрових інструментів моніторингу, оцінки ризиків і координації дій у кризових ситуаціях. Обґрунтовано, що ефективне функціонування аналітичних структур сприяє розбудові партнерської моделі врядування, у межах якої рішення приймаються на основі доказової інформації, правових норм і соціальної взаємодії. Особлива увага приділяється гуманітарному аспекту консультативної діяльності, який забезпечує психологічну стійкість

освітян, розвиток компетентностей управлінців і посилення ролі громади у формуванні безпечного освітнього простору. Зроблено висновок, що консультативно-аналітична підтримка є стратегічним ресурсом публічного управління, який формує цілісну систему доказового, нормативного й людиноцентричного забезпечення безпеки освіти в Україні.

Ключові слова: консультативно-аналітична підтримка, публічне управління освітою, безпечне освітнє середовище, органи місцевого самоврядування, нормативно-правове забезпечення, стратегічне планування.

Abstract. The article provides a theoretical and practical justification of the essence of consulting and analytical support for local governments in the field of a safe educational environment in the context of the transformation of the public administration system. It is determined that effective provision of security in the educational space requires not only administrative decisions, but also systematic analytical support, which includes the collection, processing and interpretation of information for strategic planning, risk monitoring and making informed management decisions. It is proven that consulting and analytical support is a tool for implementing state policy in the field of education, which combines analytical, regulatory, communication and humanitarian components, contributing to the formation of a culture of trust, responsibility and transparency in the interaction of authorities and the community. Attention is focused on the importance of the regulatory framework, in particular the Laws of Ukraine «On Education», «On Local Self-Government in Ukraine» and the Concept «New Ukrainian School», which determine the legal framework for the activities of local governments in the field of educational security. It is emphasized that the development of consulting and analytical support at the local level allows not only to increase the management capacity of communities, but also to create conditions for the introduction of digital monitoring tools, risk assessment and coordination of actions in crisis situations. It is substantiated that the effective functioning of analytical structures contributes to the development of a partnership model of governance, within which decisions are made on the basis of evidence-based information, legal norms and social interaction. Special attention is paid to the humanitarian aspect of consulting activities, which ensures the psychological stability of educators, the development of managers' competencies and the strengthening of the role of the community in the formation of a safe educational space. It is concluded that consulting and analytical support is a strategic resource of public administration, which forms a holistic system of evidence-based, normative and human-centered provision of education safety in Ukraine.

Keywords: consulting and analytical support, public education management, safe educational environment, local self-government bodies, regulatory and legal support, strategic planning.

Постановка проблеми. У контексті воєнних викликів та процесу децентралізації управління освітою особливої актуальності набуває завдання забезпечення безпечного освітнього середовища. Від ефективності дій органів місцевого самоврядування залежить не лише стабільність освітнього процесу, а й довіра громад до держави, соціальна згуртованість і психологічна стійкість населення. Водночас у практиці місцевого управління існує потреба у створенні дієвої системи консультативно-аналітичної підтримки, здатної забезпечити прийняття рішень на основі доказових даних, наукових підходів і міжінституційної

взаємодії. Така підтримка стає важливим компонентом реалізації державної політики у сфері освіти, визначеної Законами України «Про освіту» та «Про місцеве самоврядування в Україні», а також Концепцією реалізації державної політики у сфері реформування загальної середньої освіти «Нова українська школа» до 2029 року. Вона покликана забезпечити інтеграцію аналітичних, нормативних і гуманітарних підходів у систему управління, формуючи нову якість публічного врядування в освітній сфері.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Проблематика консультативно-аналітичного супроводу управління освітою відображена у працях багатьох українських учених. І. Шоробура розглядає його як інструмент розвитку державно-громадського партнерства у сфері освіти, орієнтований на підвищення управлінської компетентності місцевих ланок влади. А. Михацька та І. Яковенко зосереджують увагу на створенні інформаційно-аналітичних центрів, що забезпечують інтерпретацію даних для прийняття управлінських рішень. В. Захорольська наголошує на потребі формування нової управлінської культури, заснованої на аналітичному мисленні, діалозі та відповідальності. С. Якименко й Н. Підлепня розкривають потенціал місцевого самоврядування у побудові системи освітньої безпеки, тоді як В. Супрун акцентує на необхідності нормативного закріплення консультативних механізмів у межах державної політики. Дослідження В. Сизона висвітлюють зарубіжний досвід муніципального управління освітою, що ґрунтується на правовій автономії та роботі незалежних аналітичних структур. У свою чергу, О. Гнатюк, Н. Огар і Є. Гладишко підкреслюють гуманітарний і психологічний виміри безпечного освітнього середовища, пов'язуючи консультативну діяльність із формуванням культури довіри та взаємопідтримки. Узагальнення цих підходів дає підстави стверджувати, що консультативно-аналітична підтримка є не допоміжним, а системоутворюючим чинником публічного управління освітою.

Метою дослідження є теоретичне обґрунтування сутності консультативно-аналітичної підтримки органів місцевого самоврядування у сфері безпечного освітнього середовища, аналіз її основних механізмів, нормативно-правових засад і практичних форм реалізації. Особлива увага приділяється визначенню ролі аналітичних інструментів, міжсекторної взаємодії, цифрових технологій та гуманітарного компоненту в системі публічного управління освітою.

Виклад основного матеріалу. У сучасних умовах трансформації публічного управління питання забезпечення безпеки освітнього середовища набуло ключового значення, адже від нього залежить не лише стабільність навчального процесу, а й соціальна згуртованість громад. Органи місцевого самоврядування дедалі частіше виступають не просто адміністраторами освітніх процесів, а активними суб'єктами стратегічного управління, здатними приймати рішення на основі даних, аналітики й партнерської взаємодії. Саме консультативно-аналітична підтримка надає громадам необхідні ресурси для ефективного планування, моніторингу ризиків та розроблення управлінських сценаріїв у сфері безпечної освіти.

Загалом поняття «консультативно-аналітична підтримка» в освітньому управлінні визначається як комплекс дій, спрямованих на підвищення компетентності суб'єктів управління шляхом надання експертних рекомендацій, проведення аналітичних досліджень, збору статистичних даних і розроблення стратегічних моделей рішень. Відповідно до підходів, запропонованих І.

Шоробурою, така підтримка є інструментом реалізації державно-громадського партнерства, оскільки поєднує інтереси влади, педагогічних колективів і батьківських спільнот. Саме завдяки окреслені взаємодії створюється простір довіри, де консультаційні поради стають не бюрократичним атрибутом, а частиною системи прийняття обґрунтованих рішень [13, с. 28].

Поглиблений аналіз А. Михацької та І. Яковенко підкреслює, що ефективність функціонування місцевих освітніх систем залежить від наявності у громадах інформаційно-аналітичних центрів, які здатні не лише збирати дані, а й інтерпретувати їх у контексті соціально-політичних ризиків [6, с. 17]. Аналітична складова управління дає змогу виявляти приховані проблеми, моделювати наслідки управлінських рішень і оцінювати готовність освітніх закладів до кризових ситуацій. Таким чином, консультаційно-аналітична підтримка постає як інтелектуальний ресурс громад, що забезпечує їхню стратегічну автономію та підвищує якість управлінських процесів.

Водночас, за спостереженнями В. Захорольської, реформа управління освітою в Україні вимагає не лише модернізації управлінських структур, а й переосмислення самої культури прийняття рішень. Авторка підкреслює, що система освітньої безпеки не може функціонувати лише за принципом адміністративного контролю – вона потребує аналітичного осмислення ризиків, соціальної комунікації та постійного консультування. Залучення експертів, психологів, кризових менеджерів і фахівців із безпеки створює можливість комплексного реагування на нові загрози – від інформаційних до соціально-психологічних [4, с. 65].

Значну увагу до ролі територіальних громад у формуванні системи освітньої безпеки приділяють С. Якименко та Н. Підлепян. Дослідниці доводять, що саме на місцевому рівні реалізується базова ланка публічного управління освітою, у межах якої відбувається практичне втілення положень Законів України «Про освіту» [10] та «Про місцеве самоврядування в Україні» [9]. Консультаційно-аналітична підтримка у цьому контексті виступає механізмом реалізації принципів субсидіарності, прозорості й участі громадян у прийнятті рішень. Вона охоплює не лише питання інфраструктурної безпеки, а й розвиток управлінських компетентностей, необхідних для аналізу ризиків, формування локальних стратегій реагування та координації міжсекторної взаємодії. Залучення консультативних рад при органах місцевої влади забезпечує сталі горизонтальні зв'язки між освітніми установами, службами цивільного захисту, медичними структурами й громадськими організаціями, що підвищує ефективність локальної політики безпеки [14, с. 16].

У цьому контексті логічним продовженням є наукові положення В. Супруна, який розглядає консультаційно-аналітичну діяльність як складову системи публічного врядування, що набуває європейських рис. Учений підкреслює, що відповідно до Концепції реалізації державної політики у сфері реформування загальної середньої освіти «Нова українська школа» на період до 2029 року [5], сучасне управління освітою має спиратися на міжінституційне партнерство, де поєднуються аналітична доказовість, громадська участь і правове регулювання [12, с. 371]. Результати консультаційно-аналітичної роботи використовуються для формування нормативно обґрунтованих рішень – від розроблення протоколів безпеки до створення регіональних планів реагування на надзвичайні ситуації. Таким чином, між державним і місцевим рівнями управління

формується інтегрована система, у якій аналітика, право і громадська взаємодія поєднуються в єдину модель врядування.

Водночас зарубіжний досвід, узагальнений В. Сизоном, показує, що ефективність такої системи безпосередньо залежить від нормативної визначеності повноважень місцевої влади. У країнах Європейського Союзу муніципалітети мають законодавчо закріплені обов'язки щодо забезпечення безпечного освітнього середовища, а також право створювати незалежні аналітичні центри для оцінки ризиків і прогнозування загроз [11, с. 212]. У більшості муніципалітетів Німеччини, Швеції чи Франції функціонують освітні обсерваторії, які здійснюють аудит безпеки, розробляють профілі ризиків для шкіл і проводять навчання для управлінців. Такий досвід демонструє важливість поєднання правового регулювання з аналітичною підтримкою, що дозволяє громадам ухвалювати обґрунтовані рішення та впроваджувати політику попередження ризиків на основі достовірних даних.

У цьому контексті особливої уваги заслуговують вітчизняні підходи, які поступово інтегрують найкращі європейські практики у власну систему управління. Український досвід демонструє, що навіть за умов воєнних викликів громади здатні створювати ефективні консультативно-аналітичні структури, що забезпечують стабільність освітнього процесу та зміцнюють довіру між владою і суспільством. Помітний науково-практичний внесок у розвиток таких підходів здійснили Л. Даниленко та Н. Ларіна, які підкреслюють, що консультаційно-аналітична підтримка є необхідною умовою забезпечення сталості управління освітою в територіальних громадах. Вони пропонують розглядати аналітичний супровід не як одноразову консультацію, а як безперервний процес обміну знаннями, що включає методичну допомогу, моніторинг управлінських показників, навчання кадрів і розробку стратегічних планів розвитку шкільних мереж [3, с. 41]. Особливої ваги набуває створення муніципальних аналітичних баз даних, які дозволяють відстежувати динаміку безпекових ризиків, стан інфраструктури та психологічний клімат у навчальних колективах.

Наукова доповідь О. Гнатюк акцентує увагу на тому, що формування безпечного освітнього середовища виходить далеко за межі педагогічних завдань і перетворюється на важливий елемент державотворення в умовах воєнних викликів. Забезпечення безпеки дітей та працівників освіти стає показником зрілості публічного управління, оскільки передбачає не лише реагування на ризики, а й упровадження системного механізму передбачення та профілактики кризових ситуацій. Саме консультаційно-аналітична підтримка виступає інструментом, що дозволяє громадам поєднати стратегічне планування з оперативною координацією дій. Дослідниця зазначає, що ті територіальні громади, які створили власні аналітичні відділи або залучили зовнішніх експертів, демонструють кращі результати у сфері реагування на надзвичайні ситуації, швидше адаптують заклади освіти до умов воєнного стану та забезпечують сталі канали комунікації між адміністраціями, педагогами, батьками й учнями [2, с. 93]. Такий підхід формує якісно новий тип управлінської культури, у якій провідну роль відіграють відповідальність, партнерство та взаємопідтримка.

Розкриваючи роль консультаційно-аналітичних служб, збірник «Освітній процес в умовах війни та у повоєнний період» демонструє, як такі структури стають ключовими опорами освітніх систем на місцевому рівні [8, с. 265]. Вони не обмежуються збором статистичних даних, а виконують функцію координаційних

центрів, що спрямовують ресурси громад на підтримку освітніх закладів, організовують гуманітарні ініціативи та тренінги з кризового менеджменту. У багатьох випадках консультативні групи розробляють моделі психологічної допомоги для педагогів, які працюють у стресових умовах, і стають посередниками між органами влади, закладами освіти та волонтерськими структурами. Така діяльність сприяє не лише стабілізації навчального процесу, а й зміцненню довіри громадян до місцевої влади, формуючи відчуття спільної відповідальності за безпеку дітей та освітян.

Аналітичні напрацювання Є. Гладишко підтверджують, що ефективна політика безпечного освітнього середовища базується на синтезі управлінської відповідальності, громадського контролю та науково обґрунтованих рішень. Автор наголошує, що саме налагоджений консультаційний діалог між владою, керівниками шкіл і громадами створює підґрунтя для спільного розуміння ризиків і формування дієвих механізмів їхнього попередження [1, с. 18]. Слід відмітити, що у громадах, де функціонують дорадчі ради при відділах освіти, підвищується рівень прозорості управлінських процедур, а громадськість активніше долучається до контролю за дотриманням безпекових стандартів. Такий формат співпраці сприяє формуванню партнерської моделі врядування, у якій держава, громада та освітні заклади виступають рівноправними учасниками процесу ухвалення рішень.

Продовжуючи дану логіку, Н. Огар підкреслює, що жодна система безпеки не може бути повноцінною без урахування гуманітарного виміру. На її думку, консультаційно-аналітична підтримка повинна охоплювати не лише технічні та інформаційні аспекти, а й психологічну складову, яка визначає стійкість педагогічних колективів у надзвичайних умовах [7, с. 230]. Організація супервізій, груп підтримки, кризових тренінгів і консультацій із фахівцями з психічного здоров'я стає важливою частиною управлінської політики. Подібна інтеграція аналітики та гуманізму сприяє створенню «людиноцентричної» моделі управління освітою, де турбота про добробут педагогів і здобувачів освіти розглядається як основа безпечного середовища. Такий підхід не лише підвищує психологічну витривалість колективів, а й стимулює розвиток довіри – ключової умови стабільності освітнього простору.

Доречно підкреслити, що сучасні тенденції цифровізації додають консультаційно-аналітичній підтримці нового виміру, перетворюючи її на високотехнологічний механізм управління. Впровадження електронних панелей моніторингу, інтегрованих баз даних, геоінформаційних систем ризиків і цифрових анкет дозволяє оперативно відстежувати безпекові загрози, оцінювати готовність шкіл до надзвичайних ситуацій і швидко координувати дії між різними рівнями влади. Водночас цифровізація ставить нові вимоги до управлінської культури – вона потребує відкритості, компетентності й аналітичного мислення. Саме тут консультаційно-аналітичні служби виконують роль провідників інновацій, допомагаючи громадам перейти від реактивного реагування на події до проактивного передбачення ризиків. Таким чином, технологічна модернізація посилює стратегічну спроможність місцевого самоврядування та робить освітню систему більш гнучкою і стійкою до зовнішніх викликів.

Отже, консультаційно-аналітична підтримка органів місцевого самоврядування у сфері безпечного освітнього середовища є не просто технічним або допоміжним елементом управління, а комплексним стратегічним ресурсом, що забезпечує стійкість, ефективність і соціальну згуртованість громади. Її сила

полягає у поєднанні доказової аналітики, міжінституційної співпраці, цифрових технологій та гуманітарних принципів управління. У результаті формується цілісна система підтримки, у якій кожне рішення ґрунтується на фактах, довірі та спільній відповідальності за майбутнє освіти.

Висновки і пропозиції. У підсумку, можна стверджувати, що консультативно-аналітична підтримка органів місцевого самоврядування в питаннях безпечного освітнього середовища є не допоміжним компонентом управлінської системи, а її стратегічним ядром. Вона поєднує аналітичні інструменти, нормативно-правові механізми, публічно-громадську участь та гуманітарні підходи, формуючи нову якість управління освітою на місцях. Розвинені консультативно-аналітичні служби забезпечують не лише інформаційну прозорість і підзвітність рішень, а й створюють підґрунтя для прогнозування ризиків, своєчасного реагування на виклики та формування довіри між владою, педагогічними колективами й громадськістю.

Зміцнення інституційного потенціалу таких структур передбачає системне узгодження управлінських дій із чинною нормативною базою, що включає Закони України «Про освіту» та «Про місцеве самоврядування в Україні», а також Концепцію реалізації державної політики у сфері реформування загальної середньої освіти «Нова українська школа». Саме завдяки окресленим документам формуються правові рамки для впровадження аналітичних практик, розроблення локальних протоколів безпеки, створення регіональних систем моніторингу ризиків та розбудови комунікаційної інфраструктури між державними й громадськими інституціями. Такий підхід забезпечує цілісність управлінської системи, де аналітика виступає основою правомірних, прозорих і соціально відповідальних рішень.

Подальший розвиток консультативно-аналітичної підтримки потребує підвищення професійної спроможності місцевих управлінців, упровадження інноваційних цифрових платформ і посилення міжгалузевої взаємодії. Доцільним є створення мережі регіональних аналітичних центрів, що об'єднують освітні, наукові та громадські ресурси для координації безпекової політики. Особливу увагу слід приділити розвитку компетентностей управлінців у сферах кризового менеджменту, комунікацій та роботи з даними, адже саме ці чинники визначають здатність громади діяти проактивно, запобігаючи загрозам, а не лише реагуючи на них.

Отже, консультативно-аналітична підтримка виступає системоутворюючим чинником сучасного публічного управління освітою, забезпечуючи не лише стабільність і безпеку освітнього середовища, а й розвиток управлінської культури довіри, відповідальності та інноваційності. Її ефективна реалізація є запорукою стійкості українських громад, формування освітнього простору, орієнтованого на людину, та зміцнення демократичних засад державного врядування.

ДЖЕРЕЛА ТА ЛІТЕРАТУРА

1. Гладишко Є. Політика безпечного освітнього середовища в закладах середньої освіти: результати оцінювання. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Соціальна робота*. 2025. Вип. 1(10). С. 16–24. URL: <https://visnyk.soch.robota.knu.ua/index.php/journal/article/view/247/146>.

2. Гнатюк О. В. Створення безпечного освітнього середовища в умовах воєнного стану – пріоритетне завдання держави. *Безпекова ситуація в Україні в умовах війни: стан, загрози, напрями забезпечення безпеки* : матеріали Всеукр. наук.-практ. конф. (м. Київ, 27 верес. 2024 р.). Вінниця, 2024. С. 91–94. URL: <https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/743610/1/Текст.pdf>.
3. Даниленко Л. І., Ларіна Н. Б. Забезпечення публічного управління закладами освіти в територіальних громадах. *Аспекти публічного управління*. 2022. Т. 10, № 4. С. 39–45. URL: <https://aspects.org.ua/index.php/journal/article/view/951/927>.
4. Захорольська В. М. Управління освітою в Україні: сутність, основні поняття і характеристики. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Публічне управління та адміністрування*. 2022. Т. 33 (72), № 3. С. 6–75. URL: https://www.pubadm.vernadskyjournals.in.ua/journals/2022/3_2022/12.pdf.
5. Концепція реалізації державної політики у сфері реформування загальної середньої освіти «Нова українська школа» на період до 2029 року : розпорядження Кабінету Міністрів України від 14 груд. 2016 р. № 988-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/988-2016-p#Text>.
6. Михацька А. В., Яковенко І. В. Трансформаційні аспекти системи державно-громадського управління освітою в сучасних умовах. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2024. № 1. С. 1–24. URL: https://elibrary.kubg.edu.ua/id/eprint/50269/1/A_Mykhatska_DUUR_1_2024_FEU.pdf.
7. Огар Н. В. Формування безпечного освітнього середовища закладів загальної середньої освіти: публічно-управлінський аспект. *Вісник післядипломної освіти* : зб. наук. пр. Серія «Соціальні та поведінкові науки; Управління та адміністрування». 2025. Вип. 31(60). С. 279–303. URL: http://umo.edu.ua/images/content/nashi_vydanya/visnyk_PO/31_60_2025/admin/Bulletin_31_60_sciences_Social_and_Behav_Manag_Admin_Nina%20Ohar.pdf.
8. Освітній процес в умовах війни та у повоєнний період: виклики, правила, перспективи : матеріали всеукр. наук.-пед. підвищення кваліфікації (4 берез. – 14 квіт. 2024 р.). Львів; Торунь : Liha-Pres, 2024. 368 с. URL: https://cuesc.org.ua/images/informlist/Макет%20advanced_training_UDU.pdf.
9. Про місцеве самоврядування в Україні : Закон України від 21 трав. 1997 р. № 280/97-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80#Text>.
10. Про освіту : Закон України від 5 верес. 2017 р. № 2145-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text>.
11. Сизон В. Г. Зарубіжний досвід управління освітою на місцевому рівні. *Експерт: парадигми юридичних наук і державного управління*. 2019. Вип. 4(6). С. 209–219. URL: <https://journals.maup.com.ua/index.php/expert/article/view/1623/2564>.

12. Супрун В. В. Публічне управління освітньою галуззю України у контексті європейської інтеграції. *Вісник післядипломної освіти* : зб. наук. пр. Серія «Соціальні та поведінкові науки; Управління та адміністрування». 2025. Вип. 32(61). С. 364–388. URL: http://umo.edu.ua/images/content/nashi_vydanya/visnyk_PO/32_61_25/Admin/Bulletin_32_61_sciences_Social_and_Behav_Manag_Admin_Vyacheslav%20Suprun.pdf.
13. Шоробура І. М. Особливості впровадження державно-громадського управління органами влади у сфері освіти. *Педагогіка формування творчої особистості у вищій і загальноосвітній школах*. 2021. Вип. 75, Т. 3. С. 27–32. URL: http://pedagogy-journal.kpu.zp.ua/archive/2021/75/part_3/7.pdf.
14. Якименко С. В., Підлеп'ян Н. О. Запровадження моделі управління освітою на рівні територіальної громади. *Вісник Дніпровської академії неперервної освіти. Серія: Публічне управління та адміністрування*. 2022. Вип. 2(3). С. 14–19.

REFERENCES

1. Hladyshko, Ye. (2025). Polityka bezpechnoho osvitnoho seredovyscha v zakladakh serednoi osvity: rezultaty otsiniuvannia [Policy of a safe educational environment in secondary education institutions: Evaluation results]. *Visnyk Kyivskoho natsionalnoho universytetu imeni Tarasa Shevchenka. Sotsialna robota – Bulletin of Taras Shevchenko National University of Kyiv. Social Work*, 1(10), 16–24. Retrieved from <https://visnyk.soch.robota.knu.ua/index.php/journal/article/view/247/146> [in Ukrainian].
2. Hnatiuk, O. V. (2024). Stvorennia bezpechnoho osvitnoho seredovyscha v umovakh voiennoho stanu – priorytetne zavdannia derzhavy [Creating a safe educational environment under martial law as a priority task of the state]. *Bezpekova sytuatsiia v Ukraini v umovakh viiny: stan, zahrozy, napriamy zabezpechennia bezpeky – Security situation in Ukraine under war conditions: State, threats, and security provision directions*. Proceedings of the All-Ukrainian Scientific and Practical Conference (Kyiv, September 27, 2024) (pp. 91–94). Vinnytsia: Tvory. Retrieved from <https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/743610/1/Текст.pdf> [in Ukrainian].
3. Danylenko, L. I., & Larina, N. B. (2022). Zabezpechennia publicznego upravlinnia zakladamy osvity v terytorialnykh hromadakh [Ensuring public administration of educational institutions in territorial communities]. *Aspekty publicznego upravlinnia – Aspects of Public Administration*, 10(4), 39–45. Retrieved from <https://aspects.org.ua/index.php/journal/article/view/951/927> [in Ukrainian].

4. Zakhorolska, V. M. (2022). Upravlinnia osvitoiu v Ukraini: sutnist, osnovni poniattia i kharakterystyky [Education management in Ukraine: Essence, basic concepts and characteristics]. *Vcheni zapysky TNU imeni V. I. Vernadskoho. Serii: Publichne upravlinnia ta administruvannia – Scientific Notes of V. I. Vernadsky Taurida National University. Series: Public Administration*, 33(72), 3, 6–75. Retrieved from https://www.pubadm.vernadskyjournals.in.ua/journals/2022/3_2022/12.pdf [in Ukrainian].
5. Kabinet Ministriv Ukrainy. (2016). Kontseptsiiia realizatsii derzhavnoi polityky u sferi reformuvannia zahalnoi serednoi osvity «Nova ukrainska shkola» na period do 2029 roku [Concept for implementing state policy on reforming general secondary education “New Ukrainian School” until 2029]. Order № 988-p (December 14, 2016). Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/988-2016-p#Text> [in Ukrainian].
6. Mykhatska, A. V., & Yakovenko, I. V. (2024). Transformatsiini aspekty systemy derzhavno-hromadskoho upravlinnia osvitoiu v suchasnykh umovakh [Transformational aspects of the system of state–public education management in modern conditions]. *Derzhavne upravlinnia: udoskonalennia ta rozvytok – Public Administration: Improvement and Development*, 1, 1–24. Retrieved from https://elibrary.kubg.edu.ua/id/eprint/50269/1/A_Mykhatska_DUUR_1_2024_FEU.pdf [in Ukrainian].
7. Ohar, N. V. (2025). Formuvannia bezpechnoho osvitnoho seredovyscha zakladiv zahalnoi serednoi osvity: publichno-upravlinskyi aspekt [Formation of a safe educational environment in general secondary education institutions: A public administration perspective]. *Visnyk pisliadyplomnoi osvity – Bulletin of Postgraduate Education*, Series “Social and Behavioral Sciences; Management and Administration”, 31(60), 279–303. Retrieved from http://umo.edu.ua/images/content/nashi_vydanya/visnyk_PO/31_60_2025/admin/Bulletin_31_60_sciences_Social_and_Behav_Manag_Admin_Nina%20Ohar.pdf [in Ukrainian].
8. Osvitnii protses v umovakh viiny ta u povoiennyi period: vyklyky, pravyla, perspektyvy [Educational process during the war and in the post-war period: Challenges, rules, and prospects]. (2024). Proceedings of the All-Ukrainian scientific and pedagogical advanced training (March 4 – April 14, 2024). Lviv; Toruń: Liha-Pres. Retrieved from https://cuesc.org.ua/images/informlist/Maker%20advanced_training_UDU.pdf [in Ukrainian].
9. Verkhovna Rada of Ukraine. (1997). Pro mistseve samovriaduvannia v Ukraini [On local self-government in Ukraine]. Law of Ukraine № 280/97-VR (May 21, 1997). Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80#Text> [in Ukrainian].
10. Verkhovna Rada of Ukraine. (2017). Pro osvitu [On education]. Law of Ukraine № 2145-VIII (September 5, 2017). Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text> [in Ukrainian].

11. Syzon, V. H. (2019). Zarubizhnyi dosvid upravlinnia osvitoiu na mistsevomu rivni [Foreign experience of education management at the local level]. *Ekspert: paradyhmy yurydychnykh nauk i derzhavnoho upravlinnia – Expert: Paradigms of Legal Sciences and Public Administration*, 4(6), 209–219. Retrieved from <https://journals.maup.com.ua/index.php/expert/article/view/1623/2564> [in Ukrainian].
12. Suprun, V. V. (2025). Publichne upravlinnia osvitnoiu haluzziu Ukrainy u konteksti yevropeiskoi intehratsii [Public administration of Ukraine's education sector in the context of European integration]. *Visnyk pisliadyplomnoi osvity – Bulletin of Postgraduate Education*, Series “Social and Behavioral Sciences; Management and Administration”, 32(61), 364–388. Retrieved from http://umo.edu.ua/images/content/nashi_vydanya/visnyk_PO/32_61_25/Admin/Bulletin_32_61_sciences_Social_and_Behav_Manag_Admin_Vyacheslav%20Suprun.pdf [in Ukrainian].
13. Shorobura, I. M. (2021). Osoblyvosti vprovadzhennia derzhavno-hromadskoho upravlinnia orhanamy vlady u sferi osvity [Features of implementing state–public governance by authorities in the field of education]. *Pedahohika formuvannia tvorchoi osobystosti u vyshchii i zahalnoosvitnii shkolakh – Pedagogy of Creative Personality Formation in Higher and General Education Schools*, 75(3), 27–32. Retrieved from http://pedagogy-journal.kpu.zp.ua/archive/2021/75/part_3/7.pdf [in Ukrainian].
14. Yakymenko, S. V., & Pidlepian, N. O. (2022). Zaprovadzhennia modeli upravlinnia osvitoiu na rivni terytorialnoi hromady [Implementation of an education management model at the territorial community level]. *Visnyk Dniprovskoi akademii neperervnoi osvity. Serii: Publichne upravlinnia ta administruvannia – Bulletin of the Dnipro Academy of Continuing Education. Series: Public Administration*, 2(3), 14–19 [in Ukrainian].